



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

**Diálogo para la
Inversión Social
en Guatemala**

Estrategia Fortalecimiento de Capacidades

Guatemala, marzo de 2010

Índice

1.	Introducción.....	2
2.	Objetivos:	3
3.	Ejes de la formación y capacidades a lograr:.....	3
3.1	Capacidades a lograr.....	4
4.	Resultados esperados:	6
5.	Líneas de acción	8
5.1	Diagnóstico de demandas de fortalecimiento de capacidades	8
5.2	Establecimiento de compromisos	8
5.3	Diseño de procesos de fortalecimiento de capacidades	8
5.4	Implementación.....	9
5.5	Evaluación.....	9
6.	Población Objetivo	10
7.	Modalidades de entrega.....	13
8.	Calendario	16
9.	Alianzas y coordinaciones	24
10.	Sostenibilidad.....	25

1. Introducción

La Estrategia de fortalecimiento de capacidades se fundamenta en la estrategia de implementación del proyecto USAID/Diálogos para la inversión social en Guatemala con los objetivos de proporcionar asistencia técnica y la capacitación necesaria para a) Dirigir un diálogo sobre políticas para el aumento y mejora de las inversiones del sector social a nivel nacional y local, b) Fortalecer la capacidad de las principales instituciones gubernamentales para mejorar la administración, financiación y manejo de la información dirigida a sistemas más efectivos, eficientes y transparentes, mejorar la calidad de los servicios de salud y educación, c) fortalecer y ampliar la plataforma nacional de información integrada para asegurar la disponibilidad y utilización de información en la toma de decisiones.

Como referente para el desarrollo de la estrategia de fortalecimiento de capacidades se analiza el concepto de desarrollo a escala humana. Desarrollo¹ que concentra y sustenta la satisfacción de necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de auto dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología.

Se establecen procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado.

Este enfoque asigna un rol protagónico al ser humano como promotor del desarrollo local, regional y nacional, en que el Estado actúa como estimulador de soluciones creativas surgidas de todos los espacios, los cuales emergen de abajo hacia arriba y con ello resulten, más congruentes con las aspiraciones reales de los ciudadanos.

La orientación de la estrategia que ahora nos ocupa, se basa en construir un protagonismo real de las personas, facilitar prácticas democráticas más directas y participativas, para lograr la transformación de persona-objeto en persona-sujeto del desarrollo y visualizar un proceso de ampliación de opciones con el fin de que lleven la vida que considera valiosa.

Es importante destacar los actores a quienes se dirige la estrategia de Fortalecimiento de Capacidades, son los mismos que se han identificado para los procesos de diálogo, mismos que para efectos de organización se agrupan en dos niveles. En todos los actores se espera lograr Capacidad analítica y propositiva (Técnica), Capacidad de diálogo, abogacía y negociación (Política) y Capacidad de construcción de factibilidad y sostenibilidad (Económica) que les permitan un diálogo, con capacidades para evaluar políticas públicas, identificar prioridades, hacer propuestas de reforma de políticas públicas que factibles, viables y sostenibles, participar en la gestión de la implementación de reforma de políticas públicas y Cumplir y hacer cumplir los compromisos contraídos por los tomadores en decisión en torno a las reformas de política, todas referidas a una mayor y mejor inversión en salud y educación. Adicionalmente también se tiene como objeto de esta estrategia la atención a las demandas para el aumento de conocimientos y habilidades específicas de actores institucionales, siempre que sean pertinentes a los objetivos del Proyecto.

Entre los medios para el fortalecimiento de capacidades prevé generar y utilizar las investigaciones previstas en el Proyecto como evidencias para las reformas clave por las que se espera hacer abogacía, igualmente, se espera optimizar el uso de la Plataforma Integrada de Información Social y de las TIC.

¹ Manfred Max, Neef, A. Elizalde, M. Hopenhayn. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro. (1986)

2. Objetivos:

Objetivo General:

Facilitar los procesos para el fortalecimiento de capacidades dirigidos a autoridades nacionales y líderes de la sociedad civil a fin que sean cada vez más conscientes, capaces, empoderados y responsables de planificar, vigilar, auditar y supervisar las inversiones en educación y salud, en los ámbitos nacional y local. (1.4)

Objetivos Específicos:

- a) Desarrollar procesos para el fortalecimiento de capacidades de la Sociedad Civil, de los ámbitos nacional y local, para el ejercicio de sus derechos de participación ciudadana abogando en favor de reformas clave de política pública, planificación, financiamiento, gestión y transparencia de la salud y educación.
- b) Contribuir al fortalecimiento conocimientos y habilidades de autoridades del nivel nacional (Ministerio de Salud Pública (MSPAS), Ministerio de Educación (MINEDUC), Secretaría General de Planificación y Programación (SEGEPLAN), Congreso de la República, Municipalidades y el Sistema de Consejos de Desarrollo, en materia de formulación de política pública, planificación, financiamiento, gestión y transparencia de la salud y educación a nivel nacional y local, con participación ciudadana.
- c) Contribuir al aumento de capacidades de usuarios de cuatro sectores: funcionarios públicos, instituciones de educación superior, proyectos de USAID y sociedad civil en el uso de los datos e información de la PISI como herramienta para la toma de decisiones, análisis de política, planificación, monitoreo y participación. (4.4)

3. Ejes de la formación y capacidades a lograr:

Para el desarrollo del proceso de fortalecimiento de capacidades debe considerarse como elementos que marcan diferencias entre los diferentes actores, sus experiencias previas, sus niveles de formación, intereses y espacios de participación. Es por ello que iniciar el proceso de formación se han identificado siete ejes de formación los cuales, a su vez, se constituyen en los de puntos de entrada o los ámbitos de política objetos del proceso de diálogo y referentes de las investigaciones que el Proyecto se propone realizar. Estos ejes se identifican y describen a continuación:

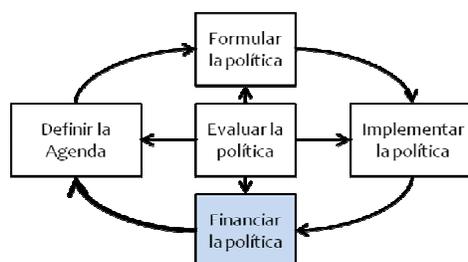
- a) **La universalización:** Este es el principal tema orientador. En si mismo representa la característica principal de la noción de derecho, y evoca que todo el esfuerzo para mejorar la salud y la educación debe pensarse para todas las ciudadanas y ciudadanos guatemaltecos. Si bien la universalización a partir de la acción pública como responsabilidad del Estado tiene una gran fuerza conceptual, aún necesita un marco concreto de acciones. En este sentido, la búsqueda de la universalización de los procesos que mejoran la salud y la educación, sean estos un conjunto de atenciones, el mejoramiento de las condiciones vinculadas a los determinantes y condicionantes, o la atención de los problemas, genera líneas argumentativas para el diálogo y permite discutir los contenidos de la universalización por distintas vías, por ejemplo: las garantías explícitas, la rectoría ministerial y el financiamiento de tales garantías, la regulación y participación de otros subsectores etc.
- b) **El financiamiento:** Un componente importante para desarrollar procesos de formación acerca de las mejoras e incremento de las inversiones en salud y educación es sobre las

fuentes de financiamiento. Es un hecho que no existen sistemas de salud o educación que cuenten con fuentes únicas de financiamiento; sin embargo, la evidencia internacional muestra que los sistemas más exitosos son en los que predomina el financiamiento público. Una línea de formación se basará en la promoción del financiamiento público, presupuestos, fuentes alternativas, y con esto, sus profundas vinculaciones a las reformas tributarias que los respalda.

- c) **Rectoría El Estado**, como garante del derecho a la salud y a la educación, tiene como vehículos para su habilitación los respectivos ministerios sectoriales con funciones de ejercer la rectoría en el proceso de universalización; esto implica asumir el papel institucional como operador político responsable de la orientación del sector, la construcción de la política pública, la coordinación y alineamiento de los subsectores respectivos bajo el objetivo de universalización, la vigilancia y el control de las acciones y la regulación sectorial. Este rol necesita ser comprendido en los espacios de formación para definir con claridad las implicaciones precisas de la función rectora, sus alcances, y aún las instituciones involucradas.
- d) **La transparencia**: Un elemento fundamental para el desarrollo de capacidades en materia de formulación de política pública, planificación, financiamiento, gestión y transparencia de la salud y educación a nivel nacional y local, con participación ciudadana, con miras a una mejor y mayor inversión en salud y educación es la transparencia en la gestión. Esto implica conocer, analizar y comprender los derechos y las obligaciones en torno a la transparencia, desarrollando una cultura y procesos de rendición de cuentas, tanto desde la administración pública, como en las organizaciones de la sociedad civil y sector privado. Estos procesos de involucran a todos los actores y a todos los niveles y desata líneas argumentativas sobre las distintas modalidades de vigilancia de la gestión y el papel de la participación ciudadana en los procesos.
- e) **El desarrollo de los recursos humanos**: Cuáles son los profesionales de la salud y la educación que Guatemala necesita para enfrentar los grandes desafíos llevando a buen término las reformas propuestas; cuáles son las condiciones de trabajo adecuadas para incentivar y hacer sostenibles los procesos formativos. Estas interrogantes son parte fundamental de las acciones de formación. No pueden concebirse políticas públicas sin pensar en quién y para quién las diseñan, ejecutan y evalúan. Por lo tanto se constituye en una línea de acción de formación de capacidades.
- f) **Los nuevos modelos de atención y gestión**: Un elemento fundamental para poder participar de manera más efectiva en la promoción de una mayor y mejor inversión en salud y educación será lo relativo a los arreglos y dinámicas institucionales, marcos conceptuales y operativos necesarios para lograr la universalización pública e integral de la salud y la educación, tanto en el ámbito nacional como en el local, en procesos dinámicos de descentralización. Una parte integral de este aspecto es la clara delimitación de las competencias institucionales la legislación y reglamentación que la respalda.
- g) **La participación ciudadana**: El hecho del diálogo, ya es en sí mismo un espacio de participación; sin embargo, se necesita llevar a la reflexión los procesos de desarrollo de capacidades, el análisis del rol y mecanismos que los ciudadanos tienen, o deben tener, en los procesos de diseño, implementación y vigilancia de políticas que buscan la universalización de la salud y la educación,

3.1 Capacidades a lograr

En el marco del objetivo general de esta estrategia, para identificar las **capacidades marco** que se espera lograr en los actores clave, se parte de las relaciones que se derivan del ciclo de formulación de políticas públicas. Este ciclo se esquematiza de la forma siguiente:



*Adaptado de Andersen, J.E. Public Policy Making
1978*

El proceso de formulación antes indicado, va determinando los saberes que se busca en los actores clave, independientemente de su rol en el mapa de actores. De esa cuenta, las capacidades que se espera lograr se agrupan en dos niveles y cada uno en tres categorías:

- a. **Nivel 1. Creación de capacidades para el diálogo:** corresponde a la acción dirigida para los actores del ámbito nacional y local con quienes se busca tres tipos de capacidades
 - i. Capacidad analítica y propositiva (Técnica).*
 - ii. Capacidad de diálogo, abogacía y negociación (Política).
 - iii. Capacidad de construcción de factibilidad y sostenibilidad (Económica).

*La Plataforma Integrada de Información Social es una herramienta para el desarrollo de este tipo de capacidades.

- b. **Nivel 2: Desarrollo de conocimientos y habilidades.** Está referido a la atención de demandas de formación específica, especialmente de los actores institucionales y a los procesos de forma. Los tipos de capacidad que se espera lograr son:
 - i. Capacidad analítica y propositiva (Técnica)
 - ii. Capacidad de diálogo, abogacía y negociación (Política)
 - iii. Capacidad de construcción de factibilidad y sostenibilidad (Económica)

*La Plataforma Integrada de Información Social es una herramienta para el desarrollo de este tipo de capacidades.

El cuadro siguiente esquematiza las relaciones que se espera sirvan de referencia para la precisión de las capacidades que se busca construir con cada grupo de actores conforme a sus características y necesidades:

Dimensión de los saberes	Atributo de la política que se busca alcanzar		
	Pertinencia y Factibilidad	Viabilidad	Sostenibilidad
	Técnica	Política	Económica
Universalización			
Financiamiento			
Rectoría del Estado			
Transparencia			
Desarrollo de recursos humanos			
Nuevos modelos de gestión			

La participación ciudadana			
----------------------------	--	--	--

4. Resultados esperados:

Derivado de los objetivos propuestos, la ESTRATEGIA DE FORMACION DE CAPACIDADES se propone el logro de una serie de resultados, los cuales se organizan conforme líneas de acción, según se muestra en la tabla siguiente:

No.	Línea de acción	Resultado
1	Diagnóstico de necesidades para el fortalecimiento de capacidades	Ministerio de Salud; Ministerio de Educación, Secretaría General de Planificación, grupos de sociedad civil del nivel nacional y Municipalidades, USAID/Diálogo Para la Inversión Social, han identificado a las personas sujetos del proceso de fortalecimiento de capacidades, y haber identificado necesidades de formación y capacitación específica. Tanto Para el diálogo informado, para el uso de la PISI, participación ciudadana, Política pública, Planificación, gestión, transparencia.
2	Establecimiento de compromisos	Tres acuerdos específicos para el fortalecimiento de capacidades, suscritos con instituciones del gobierno central: Ministerio de Salud; Ministerio de Educación y Secretaría General de Planificación. Diez acuerdos de cooperación para el fortalecimiento de capacidades suscritos con sociedad civil. (incluye partidos políticos que están en la contienda electoral) 20 acuerdos de cooperación para el fortalecimiento de capacidades suscritos con Municipalidades.
3	Diseño de procesos de fortalecimiento de capacidades	3 Capacidades a lograr, definidas por grupo objetivo. 4 Objetivos de aprendizaje establecidos, por grupo objetivo. 5 Contenidos, estrategias y recursos de entrega definidos, por grupo objetivo. currículo de formación de capacidades en el uso de la plataforma, Recursos Humano Informático y TICs diseñado 6 Proceso de transferencia de capacidades a socios estratégicos, en el uso de la Plataforma Integrada de Información Social, Recursos Humano Informático y TICs diseñado
4	Implementación	1-Red de actores en procesos de diálogo, con capacidades fortalecidas para: a. Evaluar políticas públicas. b. Identificar prioridades. c. Hacer propuestas de reforma de políticas públicas que factibles, viables y sostenibles. d. Participar en la gestión de la implementación de

No.	Línea de acción	Resultado
		<p>reforma de políticas públicas.</p> <p>e. Cumplir y hacer cumplir los compromisos contraídos por los tomadores en decisión en torno a las reformas de política.</p> <p>La fuerza de la red se debe a los aspectos cualitativos de los miembros que la integran y a la diversidad de instancias a las que representan. Se estima que la misma estará integrada por no menos de veinte (20) personas de la sociedad civil, cuarenta (40) personas distribuidas en 20 municipios y veinte (20) personas procedentes de las instituciones de Gobierno que son socios del Proyecto .</p> <p>5. Funcionarios y empleados de MSPAS, MINEDUC, SEGEPLAN y (Congreso de la República, Municipalidades y el Sistema de Consejos de Desarrollo, otras instancias son fortalecidos en sus conocimientos y habilidades en materia de formulación de política pública, planificación, financiamiento, gestión y transparencia de la salud y educación a nivel nacional y local, con participación ciudadana.</p> <p>Tres alianzas con instituciones del sector público y privado constituidas para la implementación del proceso fortalecimiento de capacidades.</p> <p>No menos de doscientas treinta 230 personas capacitadas en uso de la PISI, herramientas de TIC</p>
5	Evaluación	<p>1. Proceso e instrumentos de control del desempeño de la estrategia, de acuerdo al Plan de Monitoreo del Proyecto, definidos. Estos instrumentos debe permitir dar respuesta a:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Quiénes? ¿Cuántos? ¿Qué acciones realizan?, y ¿Cómo? <p>Evalúan políticas públicas, identifican prioridades, hacen propuestas de reforma de políticas públicas que factibles, viables y sostenibles, participan en la gestión de la implementación de reforma de políticas públicas y cumplen y hacen cumplir los compromisos contraídos por los tomadores en decisión en torno a las reformas de política.</p> <ol style="list-style-type: none"> Oportunidades de mejora y situaciones de riesgo, identificadas Medidas correctivas, identificadas y aplicadas. Reportes e informes, elaborados. Reuniones de Staff y reuniones trimestrales con socios y contrapartes, realizadas.

5. Líneas de acción

Para alcanzar los resultados de la estrategia de fortalecimiento de capacidades se parte de la necesidad de lograr una participación más consciente, capaz, empoderada y responsable por parte de los actores clave del nivel nacional y local.

Se busca que el proceso favorezca para que los actores desarrollen habilidades y con ello presentar sus argumentos de forma sólida y convincente, además sean capaces de conocer, ponderar, rebatir o reforzar las propuestas de otros (tengan un diálogo competente). En la determinación de cada una de las líneas de acción se señalan procesos generales a seguir, los cuales tienen una mayor especificación en el caso de acciones a nivel municipal, los cuales aparecen en la estrategia respectiva.

5.1 Diagnóstico de demandas de fortalecimiento de capacidades

Consiste en la realización de procesos que permitan contar con la información para establecer las necesidades de fortalecimiento de capacidades, para cada uno de los grupos objetivo, en función de los siete ejes temáticos de formación indicados en el numeral 3.

Para su desarrollo se espera proceder de la manera siguiente:

1. Inducción a la temática, para cada grupo objetivo a fin de determinar necesidades e intereses de fortalecimiento de capacidades.
2. Identificación de necesidades e intereses específicos de los principales socios del proyecto (MSPAS, MINEDUC, SEGEPLAN, ANAM, Municipalidades) para fortalecimiento de capacidades en función del ámbito de sus competencias.
3. Organización del proceso de fortalecimiento de capacidades por necesidades e intereses de cada grupo objetivo.

5.2 Establecimiento de compromisos

Para establecer compromisos en el proceso de fortalecimiento de capacidades, se debe contar con condiciones básicas tales como la identificación de espacios instituciones, personas y momentos más apropiados que permitan mayores beneficios del proceso de fortalecimiento de capacidades con el objeto de garantizar la ejecución y sostenibilidad del proceso. Los pasos a seguir son:

1. Predefinición de opciones de entrega del proceso de fortalecimiento de capacidades, que identifica compromisos del Proyecto y de las instituciones o personas beneficiarias
2. Reuniones de coordinación con cada uno de los actores clave identificados, para definición de objetivos y condiciones del proceso de fortalecimiento de capacidades.
3. Suscripción de acuerdos de cooperación para la implementación del proceso de fortalecimiento de capacidades.

5.3 Diseño de procesos de fortalecimiento de capacidades

Esta línea de acción es sustantiva e incluye las acciones que permiten concretar los propósitos y resultados del fortalecimiento de capacidades. Prevé la diferenciación entre procesos de formación propios de educación formal y no formal para los grupos objetivo. Los pasos generales a seguir son:

1. Definición de objetivos del fortalecimiento de capacidades:
 - a. Determinación de perfiles de ingreso.
 - b. Determinación perfiles de egreso.
2. Definición de contenidos

3. Selección de estrategias y actividades de aprendizaje.
4. Selección de los medios y ayudas para la entrega.
5. Organización del tiempo.
6. Evaluación de procesos y resultados.

Plataforma y TICs (3.1 y 4.4)

1. Diseño de la currícula de formación de capacidades en el uso de la plataforma, Recursos Humano Informático y TICs
2. Diseño del proceso de transferencia de capacidades a socios estratégicos, en el uso de la Plataforma Integrada de Información Social, Recursos Humano Informático y TICs

5.4 Implementación

Comprende el conjunto de actividades para el desarrollo o aplicación del proceso de fortalecimiento de capacidades e implica dar respuestas diferenciadas a cada uno de los grupos objetivo. Estas diferenciaciones están determinadas por las necesidades de cada uno de los grupos, los objetivos de formación de cada uno, los compromisos y las oportunidades reales de participación en el proceso y las posibilidades de la oferta de servicios. Para la implementación se prevé seguir los procesos siguientes:

1. Conformación de las instancias de liderazgo y coordinación de la estrategia.
2. Organización de la base de datos de la población objetivo conforme a:
 - i. Perfil de las organizaciones y personas a ser formadas y necesidades de fortalecimiento de capacidades.
 - ii. Ubicación geográfica.
 - iii. Disponibilidad y compromisos.
3. Determinación de criterios de selección y perfiles de instituciones prestadoras de servicios para el fortalecimiento de capacidades.
4. Selección de la institución que hará la implementación de procesos de fortalecimiento de capacidades:
 - i. Elaboración interna a cargo del equipo de Proyecto.
 - ii. Universidades u organizaciones (convenios o contratos)
5. Organización de la entrega de los servicios de fortalecimiento de capacidades.
6. Ejecución de los procesos de fortalecimiento de capacidades.

Plataforma y TICs (3.1 y 4.4)

Como parte del proceso de capacitación en el uso de herramientas de las TIC y de la PISI se desarrollan las actividades siguientes:

1. Eventos de capacitación a una red de usuarios entre los que incluye: MINEDUC, MSPAS, SEGEPLAN, SESAN, academia, organismos internacionales, proyectos socios, municipalidades y organizaciones de la sociedad civil.

5.5 Evaluación

Esta línea de acción describe procedimientos, momentos y recursos de información necesarios para verificar el desempeño de la Estrategia y documentar la contribución de tal desempeño al logro de los objetivos del Proyecto. Comprende los pasos siguientes:

1. Definición del proceso e instrumentos de control del desempeño de la estrategia, de acuerdo al Plan de Monitoreo del Proyecto. Estos instrumentos debe permitir dar respuesta a ¿Quiénes?, ¿Cuántos?, ¿Qué acciones realizan?, y ¿Cómo? evalúan políticas públicas, identifican prioridades, hacen propuestas de reforma de políticas públicas que factibles, viables y sostenibles, participan en la gestión de la implementación de reforma de políticas públicas y cumplen y hacen cumplir los compromisos contraídos por los tomadores en decisión en torno a las reformas de política.
2. Identificación de oportunidades de mejora y situaciones de riesgo
3. Identificación y aplicación de medidas correctivas
4. Elaboración de reportes e informes.
5. Reuniones de Staff y reuniones trimestrales con socios y contrapartes.

6. Población Objetivo

La población objetivo está constituida por el conjunto de actores políticos, sociales e institucionales que se relacionan con políticas de inversión social. Estos han sido determinados por dos criterios:

- a. Actores predeterminados en la orden de trabajo, siendo estos: Secretaría General de Planificación y Programación, Ministerio de Educación, Ministerio de de Salud, organizaciones de la Sociedad Civil, Congreso de la República, Ministerio de Finanzas Públicas, Vicepresidencia de la República; Consejo de Cohesión Social.
- b. Actores identificados por construcción de mapa de actores tanto del sector salud como de educación. En su definición se utilizó como tres criterios que permiten establecer su relación en los procesos formulación de política pública, planificación, financiamiento, gestión y transparencia de la salud y educación a nivel nacional y local. Los criterios fueron:
 - i. Vínculos: relaciones determinadas por financiamiento, asesoría, información, coordinación y relación jerárquica.
 - ii. Influencia: grado de influencia, tipo y cantidad de recursos que puede movilizar (ninguna, poca, intermedia, alta y muy alta)
 - iii. Objetivos de los actores respecto a salud y educación: apoyo, rechazo, temor a posicionarse e indiferencia

En el cuadro siguiente se presenta la organización de los actores agrupados en dos grandes categorías: Sociedad Civil y Gobierno y dentro de cada uno los ámbitos local y nacional.

Sociedad civil		Instituciones o instancias del Gobierno Nacional	Instituciones o instancias de los gobiernos municipales
Local	Nacional		
Organizaciones locales de salud y educación	Organizaciones nacionales y departamentales de salud y Consejo Nacional de educación	1. SEGEPLAN 2. Ministerio de Educación: a. Despacho Superior b. Direcciones nacional y departamentales de planificación.	Alcaldías Concejo Municipal: • Comisión de Salud • Comisión de Educación • Comisión de Derechos humanos • Comisión de Finanzas

Sociedad civil		Instituciones o instancias del Gobierno Nacional	Instituciones o instancias de los gobiernos municipales
Local	Nacional		
		3. Ministerio de Salud: a. Despacho Ministerial b. Hospitales c. SEGEPLAN 4. Comisiones del Congreso de la República: a. Salud, Seguridad social b. Educación c. Finanzas 5. Ministerio de Finanzas Públicas: DTP 6. Organizaciones semi-autónomas de prestación de servicios. 7. IGSS	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión de descentralización y participación ciudadana. • Comisión de servicios de infraestructura y ordenamiento territorial.
Asociaciones de padres de familia	1. Grupos de sociedad civil organizada que desarrollan acciones de abogacía a favor de la salud y la educación: Gran Campaña Nacional por la Educación – GCNE-, Empresarios por la Educación, Comisión nacional para la Reforma Educativa –CNPRE-, Consejo Nacional de Educación – CNDE-. Conferencia Episcopal de Guatemala, Alianzas de Iglesias Evangélicas, Comisiones del Congreso: Educación, Finanzas y Transparencia, Movimiento ciudadano por la salud, OSAR,		Mancomunidades

Sociedad civil		Instituciones o instancias del Gobierno Nacional	Instituciones o instancias de los gobiernos municipales
Local	Nacional		
	<p>sindicatos, cooperativas.</p> <p>2. Grupos de interés en el desarrollo del municipio de representación nacional (Ejemplo: Asociación Nacional de Municipalidades – ANAM-, Asociación de Alcaldes Indígenas, entre otros).</p>		
Comités cívicos	Partidos políticos	Dirección nacional y departamentales de planificación del MINEDUC.	Instancias del sistema de consejos de desarrollo urbano y rural.
		Instituto de Fomento Municipal (INFOM).	Comisiones de salud y educación de los concejos municipales.
Organizaciones gremiales de salud y educación	Organizaciones gremiales de salud y educación		
Organizaciones religiosas	Organizaciones religiosas: <ol style="list-style-type: none"> Pastoral Social. Asamblea de Iglesias Evangélicas 		
Sector Privado	<p>Sector Privado:</p> <ul style="list-style-type: none"> En educación: representantes de las asociaciones de colegios privado. En Salud: proveedoras y usuarios del servicio de salud 		
	<p>Universidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> San Carlos de Guatemala – USAC- Rafael Landívar – URL- Francisco Marroquín – 		

Sociedad civil		Instituciones o instancias del Gobierno Nacional	Instituciones o instancias de los gobiernos municipales
Local	Nacional		
	UFM- 4. Del Valle de Guatemala –UVG- 5. Del Istmo –UNIS- 6. Mariano Gálvez – UMG- 7. Rural –UR- 8. Galileo –UG- 9. Panamericana – UPANA- 10. Mesoamericana– UMESO- 11. San Pablo		
	Centros de investigación: 1) ICEFI 2) CIEN 3) CEUR (USAC) 4) CHYE (UNIS) 5) IDIES (URL) 6) AVANCSO 7) FLACSO		
Formadores de Opinión: escritos y hablados	Formadores de Opinión: escritos y hablados.		
	Organismos internacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Red Interagencial. • Otros organismos internacionales donantes y financistas para salud y educación. 		
Personas que a título individual ejercen liderazgo por la salud y la educación.	Personas que a título individual ejercen liderazgo por la salud y la educación.	Personas que a título individual ejercen liderazgo por la salud y la educación.	Personas que a título individual ejercen liderazgo por la salud y la educación.

7. Modalidades de entrega

Para la elección de las modalidades se entrega de fortalecimiento de capacidades, se identifica los elementos los siguientes:

Programa	Modalidades	Metodología	Recursos personales e institucionales
Capacitación	Educación Formal	<p>Presencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clases magistrales ✓ Conferencias ✓ Talleres ✓ Encuentros ✓ Foros ✓ Consultas de expertos ✓ Seminarios de formación. <p>A distancia o semipresencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso a internet ✓ Talleres (metodología de alternancia) ✓ Clases magistrales ✓ Tutorías ✓ Lecturas dirigidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades/Casas de Estudios Superiores • Institutos
	Actualización de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigación/acción ✓ Talleres, análisis, resolución de casos prácticos ✓ Conferencias y video conferencias ✓ Comprobaciones de lectura 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidades ✓ Institutos ✓ Asociaciones profesionales ✓ ONGs ✓ Organismos del Estado (de acuerdo a sus competencias) ✓ Profesionales y técnicos ✓ Organismos internacionales
	Educación continua	<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios • Talleres • Educación a distancia con recursos tecnológicos • Conferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Institutos • Asociaciones profesionales
Asistencia Técnica	Asesoría	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo teórico de propuestas • Acompañamiento técnico in situ • Tutorías 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones profesionales • Empresas • Profesionales y técnicos • Organismos de Estado • Prestadores de servicios de asesoría • Organismos internacionales
	Becas y Pasantías	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a programas y proyectos exitosos, tanto nacionales como internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades e institutos • Organismos del Estado • Prestadores de servicios • Organismos internacionales
	Capacitación en servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres para el análisis, resolución de casos prácticos • Seminarios de formación con materiales de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestadores de servicios de capacitación • Organismos del Estado • Universidades e

Programa	Modalidades	Metodología	Recursos personales e institucionales
		<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias con ayudas audiovisuales 	institutos <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales y técnicos • Organismos internacionales
Investigación Y Desarrollo Tecnológico	Investigación básica	<ul style="list-style-type: none"> • Generar nuevos conocimientos para difundirlos. (acceso y uso de la PISI) • 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Centros de investigación • Empresas proveedoras
	Educación Aplicada	<ul style="list-style-type: none"> • Con los conocimientos básicos, se conducen a una aplicabilidad y transferirlos a la vida diaria para toma de decisiones... 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Empresas • ONGs • Centros de investigación
	Innovación	Desarrollo y generación de instrumentos. Para la toma de decisiones (TIC's). Desarrollo de Pruebas y adaptación de tecnologías para acensar y compartir datos/información (PISI/TICs)	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de investigación • Organismos internacionales • Universidades e institutos • Empresas proveedoras
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medios audio visuales ▪ Promotores (facilitadores) para el intercambio de experiencias ▪ Guías de discusión ▪ Intérpretes(casos de población maya hablante) ▪ Documentos elaborados de base para discusión (de salud y educación), estado del Arte. 		

8. Calendario

No.	Línea de acción	Resultado	Actividades por trimestre				
			Mar/jun 2010 (T3)	Jun/sep 2010 (T4)	Oct/dic 2010 (T5)	Dic 2010 /mar2011 (T6)	mar/jun 2011 (T7)
1	Diagnóstico de demandas de fortalecimiento de capacidades	Ministerio de Salud; Ministerio de Educación, Secretaría General de Planificación, grupos de sociedad civil del nivel nacional y Municipalidades, USAID/Diálogo Para la Inversión Social, han identificado a las personas sujetos del proceso de fortalecimiento de capacidades.	1. Inducción a la temática, para cada grupo objetivo a fin de determinación necesidades e intereses de fortalecimiento de capacidades. 2. Identificación de necesidades e intereses específicos de los principales socios del proyecto (MSPAS, MINEDUC, SEGEPLAN, ANAM, Municipalidades) para fortalecimiento de capacidades en función del ámbito de sus competencias. 3. Organización del proceso de fortalecimiento de capacidades por necesidades e intereses de cada grupo objetivo.				
2	Establecimiento de compromisos	Tres acuerdos específicos para el fortalecimiento de capacidades, suscritos con instituciones del gobierno central: Ministerio de Salud; Ministerio de Educación y Secretaría General de	1. Predefinición de opciones de entrega del proceso de fortalecimiento de capacidades, que identifica compromisos del Proyecto y de las instituciones o personas beneficiarias 2. Reuniones coordinación con cada uno de los actores clave identificados, para definición de	Suscripción de acuerdos de cooperación para la implementación del proceso de fortalecimiento de capacidades con instancias del nivel municipal.			

No.	Línea de acción	Resultado	Actividades por trimestre					
			Mar/jun 2010 (T3)	Jun/sep 2010 (T4)	Oct/dic 2010 (T5)	Dic 2010 /mar2011 (T6)	mar/jun 2011 (T7)	Jun/Sep 2011 (T8)
		Planificación. Diez acuerdos de cooperación para el fortalecimiento de capacidades suscritos con sociedad civil. Veinte acuerdos de cooperación para el fortalecimiento de capacidades suscritos con Municipalidades.	objetivos y condiciones del proceso de fortalecimiento de capacidades. 3. Suscripción de acuerdos de cooperación para la implementación del proceso de fortalecimiento de capacidades con instancias del nivel nacional.					
3	Diseño de procesos de fortalecimiento de capacidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidades a lograr, definidas por grupo objetivo. 2. Objetivos de aprendizaje establecidos, por grupo objetivo. 3. Contenidos, estrategias y recursos de entrega definidos, por grupo objetivo. 		Para actores del ámbito nacional : <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de objetivos del fortalecimiento de capacidades: <ol style="list-style-type: none"> a. Determinación de perfiles de ingreso. b. Determinación perfiles de egreso. 2. Definición de contenidos 3. Selección de estrategias y actividades de aprendizaje. 	Para actores del ámbito municipal: <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de objetivos del fortalecimiento de capacidades: <ol style="list-style-type: none"> a. Determinación de perfiles de ingreso. b. Determinación perfiles de egreso. 2. Definición de contenidos 3. Selección de estrategias y actividades de aprendizaje. 4. Selección de los medios y ayudas para la entrega. 5. Organización del tiempo. 			

No.	Línea de acción	Resultado	Actividades por trimestre					
			Mar/jun 2010 (T3)	Jun/sep 2010 (T4)	Oct/dic 2010 (T5)	Dic 2010 /mar2011 (T6)	mar/jun 2011 (T7)	Jun/Sep 2011 (T8)
				4. Selección de los medios y ayudas para la entrega. 5. Organización del tiempo. 6. Evaluación de procesos y resultados.	6. Evaluación de procesos y resultados.			
			Plataforma y TICs (3.1 y 4.4) 1. Diseño de la currículo de formación de capacidades en el uso de la plataforma, Recursos Humano Informático y TICs 2. Diseño del proceso de transferencia de capacidades a socios estratégicos, en el uso de la Plataforma Integrada de Información Social, Recursos Humano Informático y TICs					
4	Implementación	1-Red de actores en procesos de diálogo, con capacidades fortalecidas para: a. Evaluar políticas públicas. b. Identificar	Conformación de instancias de liderazgo y coordinación de la estrategia	Para el nivel nacional: 1. Organización de la base de la población	Para el nivel municipal: 1. Organización de la base de la población objetivo del nivel nacional, conforme a: d. Perfil de la	Ejecución de los procesos de fortalecimiento de capacidades	Ejecución de los procesos de fortalecimiento de capacidades	Ejecución de los procesos de fortalecimiento de capacidades

No.	Línea de acción	Resultado	Actividades por trimestre					
			Mar/jun 2010 (T3)	Jun/sep 2010 (T4)	Oct/dic 2010 (T5)	Dic 2010 /mar2011 (T6)	mar/jun 2011 (T7)	Jun/Sep 2011 (T8)
		<p>prioridades.</p> <p>c. Hacer propuestas de reforma de políticas públicas que factibles, viables y sostenibles.</p> <p>d. Participar en la gestión de la implementación de reforma de políticas públicas.</p> <p>e. Cumplir y hacer cumplir los compromisos contraídos por los tomadores en decisión en torno a las reformas de política.</p> <p>La fuerza de la red se debe a los aspectos cualitativos de los miembros que la integran y a la diversidad de instancias a las que representan.</p>		<p>objetivo del nivel nacional, conforme a:</p> <p>a. Perfil de la organización y personas a ser formadas.</p> <p>b. Ubicación geográfica.</p> <p>c. Disponibilidad y compromisos.</p> <p>2. Determinar criterios de selección y perfiles de instituciones prestadoras de servicio.</p> <p>3. Selección de la institución que hará la implementación de procesos de fortalecimiento de capacidades:</p> <p>i. Elaboración interna a cargo</p>	<p>organización y personas a ser formadas.</p> <p>e. Ubicación geográfica.</p> <p>f. Disponibilidad y compromisos.</p> <p>2. Determinar criterios de selección y perfiles de instituciones prestadoras de servicio.</p> <p>3. Selección de la institución que hará la implementación de procesos de fortalecimiento de capacidades:</p> <p>ii. Elaboración interna a cargo del equipo de Proyecto.</p> <p>Universidades u organizaciones (contratos o</p>			

No.	Línea de acción	Resultado	Actividades por trimestre					
			Mar/jun 2010 (T3)	Jun/sep 2010 (T4)	Oct/dic 2010 (T5)	Dic 2010 /mar2011 (T6)	mar/jun 2011 (T7)	Jun/Sep 2011 (T8)
		<p>Se estima que la misma estará integrada por no menos de veinte (20) personas de la sociedad civil, cuarenta (40) personas distribuidas en 20 municipios y veinte (20) personas procedentes de las instituciones de Gobierno que son socios del Proyecto .</p> <p>Funcionarios y empleados de MSPAS, MINEDUC, SEGEPLAN y (Congreso de la República, Municipalidades y el Sistema de Consejos de Desarrollo, otras instancias son fortalecidos en sus conocimientos y habilidades en materia de formulación de política pública, planificación, financiamiento, gestión y transparencia de la salud y educación a</p>		<p>del equipo de Proyecto.</p> <p>ii. Universidades u organizaciones (contratos o convenios)</p> <p>4. Organización de la entrega de los servicios de fortalecimiento de capacidades</p> <p>5. Ejecución</p>				

No.	Línea de acción	Resultado	Actividades por trimestre					
			Mar/jun 2010 (T3)	Jun/sep 2010 (T4)	Oct/dic 2010 (T5)	Dic 2010 /mar2011 (T6)	mar/jun 2011 (T7)	Jun/Sep 2011 (T8)
		nivel nacional y local, con participación ciudadana.						
		Tres alianzas con instituciones del sector público y privado constituidas para la implementación del proceso fortalecimiento de capacidades. Conformada una red de actores públicos y privadas para la multiplicación del proceso de fortalecimiento de capacidades.						
			Eventos de capacitación a una red de usuarios de la PISI entre los que incluye: MINEDUC, MSPAS, SEGEPLAN, SESAN, academia, organismos internacionales, proyectos socios, municipalidades y organizaciones de la sociedad civil.					
5	Evaluación		1. Definición del proceso e instrumentos de control del desempeño de la estrategia, de acuerdo al Plan de Monitoreo del Proyecto.		2. Identificación de oportunidades de mejora y situaciones de riesgo 3. Identificación y aplicación de medidas correctivas 4. Elaboración de reportes e informes.	2. Identificación de oportunidades de mejora y situaciones de riesgo 3. Identificación y	2. Identificación de oportunidades de mejora y situaciones de riesgo 3. Identificación y	2. Identificación de oportunidades de mejora y situaciones de riesgo 3. Identificación y aplicación de medidas



No.	Línea de acción	Resultado	Actividades por trimestre					
			Mar/jun 2010 (T3)	Jun/sep 2010 (T4)	Oct/dic 2010 (T5)	Dic 2010 /mar2011 (T6)	mar/jun 2011 (T7)	Jun/Sep 2011 (T8)
					5. Reuniones de Staff y reuniones trimestrales con socios y contrapartes.	ción y aplicación de medidas correctivas 4. Elaboración de reportes e informes. 5. Reuniones de Staff y reuniones trimestrales con socios y contrapartes.	aplicación de medidas correctivas 4. Elaboración de reportes e informes. 5. Reuniones de Staff y reuniones trimestrales con socios y contrapartes.	correctivas 4. Elaboración de reportes e informes. 5. Reuniones de Staff y reuniones trimestrales con socios y contrapartes.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Diálogo para la
Inversión Social
en Guatemala

9. Alianzas y coordinaciones

Si bien el mecanismo de alianza general del Proyecto es la suscripción de cartas de entendimiento para la asistencia técnica. En el caso de la Estrategia de Fortalecimiento de Capacidades, se considera necesaria la suscripción de acuerdos específicos con los socios como la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia, Ministerio de Salud y Educación, las Municipalidades y mancomunidades. En el caso de la sociedad civil será acuerdos de interés.

Para la coordinación del proceso de fortalecimiento de capacidades se plantea como esquema de coordinación de trabajo, dos mecanismos. El primero es el Comité de Dirección y el segundo la Mesa de Trabajo de Operación.

El Comité de Dirección se integrará de la forma siguiente:

1. La Secretaria o Secretario de la Secretaría General de Planificación y Programación
2. El o la CTOR de USAID a cargo del Proyecto
3. Directora o Director del Proyecto,

Tendrá las funciones siguientes:

- a. Aprobar el plan anual de trabajo de la estrategia.
- b. Coordinar el desarrollo de la estrategia.
- c. Revisar periódicamente las políticas, estrategias y orientaciones programáticas de toda la estrategia.
- d. Informar a USAID, sobre las orientaciones programáticas que se planteen, en materia de fortalecimiento de capacidades.
- e. Identificar y Facilitar la participación de las instituciones competentes técnicamente en el campo de Fortalecimiento de capacidades, promover el conocimiento y el desarrollo de alternativas para la estrategia.

La Mesa de Trabajo de Operación:

Se integra de la forma siguiente:

1. Los gerentes y especialistas del Proyecto.
2. Un delegado de los Ministerios de Salud y Educación, SEGEPLAN

Esta instancia tendrá las funciones siguientes:

- a. Proponer y consensuar el plan de trabajo específico e informar las actividades, a través de cada gerencia, para su aprobación e información.
- a. Elaborar citas, agendas, actas, informes y la documentación necesaria del proceso para registrar, las actividades de la estrategia y hacerla llegar al comité técnico.
- b. Representar al Proyecto Diálogo, ante las instituciones y organizaciones públicas y privadas, para efecto del cumplimiento del plan de trabajo.
- c. Coordinar y supervisar el trabajo de las gerencias, en cuanto al desarrollo de la estrategia, y retroalimentar el proceso.

10. Sostenibilidad

En este marco, el Proyecto Diálogo se propone la promoción y desarrollo de acciones coordinadas, la conformación de redes y alianzas a lo largo del proyecto, en primera instancia a nivel gubernamental, teniendo como clave el fortalecimiento de la función con la coordinación de SEGEPLAN en la articulación de esfuerzos de los Ministerios de salud y educación como mecanismo para mejorar las decisiones de política en ambos sectores, cuyo efecto se estima para el mediano y largo plazo.

Otro elemento a considerar como mecanismo para la sostenibilidad es el empoderamiento de otras personas e instituciones que participarán en el proceso como sujetos de formación y formadores de otros actores que por razones de su interés han estado y estarán vinculados, es decir, el Proyecto elige instituciones con interés y experiencia en procesos de formación, a fin de contribuir a la ampliación de sus capacidades en el objeto de interés pero reconoce su espacio para influenciar a otros actores como parte de su red con una presencia y permanencia que antecede superando la vida del Proyecto.

En el caso de instituciones formadoras (universidades u otras) que como actividad económica ofrecen servicios de formación y capacitación, tienen la oportunidad de ampliar su oferta educativa como parte del contenido de los contratos o convenios, estas adquieren propiedad sobre el diseño de los procesos de fortalecimiento de capacidades y se comprometen a promoverlo como parte de su oferta posterior, creando incentivos para la participación de actores del sector gubernamental y sociedad civil.

Como Factores de riesgo se prevé factores de riesgo que podrían incidir en el desarrollo de la estrategia de Fortalecimiento de Capacidades, se identifican los siguientes:

- 1. Incumplimiento de compromisos de las personas e instituciones participantes.** Se visualiza el riesgo de perder personas claves dentro del proceso y como prevención a este factor se usará la comunicación y el estímulo constante a los participantes.
- 2. Rotación de personal en las instituciones de Gobierno.** Para disminuir este riesgo se prevé la participación de no menos de tres personas por cada una de las instituciones que cumplan con el perfil de ingreso determinado y sean parte del equipo de trabajo al que se dirige el proceso de formación.
- 3. Interrupción del proceso de diálogo debido a confrontación entre miembros de la red.** Para mitigar las tensiones se mantendrá atención a los conatos de conflicto y mediar en ellos de forma inmediata.
- 4. Discrepancias de opinión entre actores de la red y actores políticos.** Se prevé actuar para limar asperezas entre los elementos que discrepan